

O Processo de Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional em uma Instituição Privada: um estudo de caso no Centro Universitário Franciscano

**Lisandra Taschetto Murini
Arlei Arlindo Freo
Marcos Dalmau
Paulino Varela Tavares**

RESUMO

Este artigo tem como intuito verificar como o Centro Universitário Franciscano trabalha a gestão do conhecimento. Para tanto, procurou-se compreender e sugerir novas ações que visem a aperfeiçoar/alinhar as já existentes. Em relação aos procedimentos metodológicos, salienta-se que foi realizada uma pesquisa de caráter exploratória, descritiva, e qualitativa, com docentes e funcionários comparando-os e analisando como se identifica a prática da Gestão de Conhecimento e a aprendizagem organizacional. Conclui-se que embora em pontos específicos pode-se e deve-se melhorar, em grande parte a instituição está de acordo com as normas de qualidade, satisfação, no que se refere a infra-estrutura, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, e a busca incessante pela inovação, vem a confirmar o grau de excelência e entusiasmo criador, que com o passar dos anos agrega valor aos seus colaboradores, assim identifica-se que é uma instituição que esta voltada para seu público externo, sem deixar de lado seu maior patrimônio que é o seu capital intelectual, confirmando assim o amplo sucesso que vem sendo alcançado por essa renomada instituição de ensino superior.

Palavras-chave: pesquisa, docentes e funcionários.

1 INTRODUÇÃO

Na ambiência organizacional, empresarial e educacional é praxe comentar sobre a procura do novo, enfim fala-se muito sobre a “era do conhecimento” e, por consequência, os efeitos sobre a globalização e a “nova economia”. Mas o que há realmente de “novo” nisto tudo? Como se dá a procura do “novo”? Certamente, a sociedade encontra-se no epicentro de profundas mudanças e, neste contexto, torna-se difícil a compreensão deste fenômeno, uma vez que fazemos parte deste processo. Assim, a partir da questão que envolve o “novo”, fica explícito que, a procura do “novo” esta implicitamente relacionada tanto como o investimento no conhecimento quanto na gestão do mesmo. E, em resumo, a procura do novo conhecimento e, conseqüentemente, apropriabilidade do mesmo, por parte das instituições (empresas, universidades, etc), se dá no processo de inovação, isto fundamentada através do

investimento em Capital Humano e P & D¹, tendo como consequência, a ampliação das vantagens competitivas e tecnológicas no mercado cada vez mais seletivo.

Valorizar o capital humano é fundamental para fomentar a competitividade no mercado. Pois os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas e, representam um dos elementos chaves das vantagens competitivas. Com a globalização e o avanço tecnológico, percebe-se que as empresas estão investindo em capital humano com o objetivo de ampliar seus parâmetros de competitividade e, por conseguinte, obter um diferencial competitivo e, maior retorno sobre os demais concorrentes.

E, no Brasil², como é percebido esse fenômeno de gestão e produção de conhecimento, no âmbito universitário? E, qual é a contribuição, em termos de discussão, da faculdade de Administração? Como se dá o gerenciamento de conhecimento?

Partindo da premissa que uma faculdade, seja ela pública ou privada, é uma organização, e que precisa ser gerenciada, de modo que os gestores que a administram tornem-se preponderante na determinação de ações de sucesso no que tange a gestão de pessoas. Por outro lado, já que os gestores administram pessoas e seus respectivos desempenhos, nada melhor do que criar alternativas capazes de possibilitar a maximização dos mesmos e, também, a apropriabilidade dos conhecimentos existentes e produzidos em prol da Instituição (empresas, universidades, etc.).

Dar atenção especial a questão de como a Instituição, com o passar dos anos, vem qualificando o capital intelectual, assim como, sua mensuração, avaliação e aperfeiçoamento do desempenho é importante para explicar o sucesso das Instituições. Neste contexto, vamos tomar como referência, para a elaboração deste artigo, o Centro Universitário Franciscano - UNIFRA. A cada ano que passa, a infra-estrutura é modernizada, novos cursos vão surgindo e o trabalho relacionado a pesquisa, ensino e a extensão torna-se mais sólido e atuante, agregando assim valor ao seu quadro: docente e administrativo.

Com base no exposto, este artigo tem como intuito analisar quais ações são realizadas no Centro Universitário Franciscano- UNIFRA, para alavancar o conhecimento individual e em grupo que sustenta o conhecimento organizacional. Para tanto, vamos identificar as práticas de gestão de conhecimento existentes, analisando os pontos fracos e pontos fortes predominante na Instituição. Por fim sugerimos, com base no diagnóstico e fundamentação teórica compatível, processos, procedimentos e estratégias que geram maior eficiência, despertar discussões em fóruns apropriados, além de estimular, dentro dos objetivos da UNIFRA, um constante engajamento com a mudança.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO x APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para STEWART (1998), a GC³ surgiu na década de 1990, com uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação. Ela, GC desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais, reportando inevitavelmente ao uso pleno do conhecimento e direcionando-o como diferencial estratégico competitivo de sucesso, aumentando, por

outro lado, a geração de informações que sejam úteis e significativas e, por fim, promovendo atividades enquanto procura aumentar o aprendizado individual e em grupo.

A GC maximiza o valor da base do conhecimento das organizações, em diversas funções. E, por esta razão, há um aumento significativo de empresas e instituições que desenvolvem técnicas para gerir o conhecimento existente e procurar ao mesmo tempo, novas estratégias de difundir eficientemente esses conhecimentos dentro das organizações. Pois, com a intensificação dos parâmetros de competitividade no mercado, este cada vez mais seletivo, a busca incessante pela inovação é fundamental, porque representa a essência da qualificação e quantificação dos diferenciais competitivos, além de estimular a apropriabilidade do mesmo. Assim, criar e estimular a expansão dos diferenciais competitivos, no investimento e gestão de conhecimento, é essencial para a multiplicação dos ativos tangíveis e intangíveis dentro de uma estrutura organizacional – empresas; instituições; universidades – que primam pela fluidez do conhecimento na interação endógena (interna) e exógena (externa).

A GC é um processo sistemático que envolve identificação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Para, KANAANE e ORTIGOSO (2001), saber administrar o conhecimento é primordial, e, dessa forma, quando surgem questões relacionadas, como: qual é o negócio e o tipo de conhecimento requerido para o mesmo? Pois, neste contexto, esta e outras questões, são dinâmicas e sistematizadas, capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da informação e do conhecimento.

A GC nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associados aos processos de criação e aprendizado: “os indivíduos em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como de interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências”. (TERRA, Fragmento pesquisado Internet).

O conceito de GC parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertencente também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores e pesquisadores que contribuem para desenvolvimento desse sistema podem usufruir o conhecimento presente na organização.

A necessidade de GC é uma realidade em nossos dias, contudo, a prática dela, apesar de crescente, ainda é uma novidade para muitas organizações. A falta de uma ampla compreensão da GC e adoção de práticas essencialmente direcionadas para informação, atrasam sua implementação pelo meio empresarial. Ainda, muitas instituições não se deram conta de que, pelo fato do conhecimento ser essencialmente humano, não é possível alcançar, de forma eficiente, uma gestão do conhecimento sem se integrar e mergulhar no oceano da humanidade. Ou seja, ir além da administração dos recursos humanos, mais concretamente, implementar políticas de GC - o lado mais humano e importante da gestão. Sendo assim percebe-se que GC é um campo multidisciplinar, que envolve: a gestão da informação; a tecnologia da informação; a comunicação interpessoal; o aprendizado organizacional; as

ciências cognitivas; a motivação; o treinamento; a análise de processos; e, as pessoas, dentro de um ambiente gerador de conhecimento.

Paradigmas estão sendo superados a todo momento. E, no que concerne a GC, um ponto que necessita ser considerado é a democratização de todas essas informações, transformando-as em ferramentas de treinamento, educação em busca da melhoria contínua, por meio de ações proativas para o desenvolvimento das pesquisas, mudança organizacional e suas múltiplas interações com o macroambiente.

Apesar de "antiga", a noção de organização de aprendizagem foi popularizada a partir do livro de Peter Senge (2001), A Quinta Disciplina. Desde então, se tornou um conceito mais difundido e, o seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional.

2.1.1. Organização, aprendizagem e processo

Para SENGE apud MAXIMIANO (2000, p. 120), as organizações, para terem sucesso, devem aprender a lidar com a mudança contínua, devem desenvolver cinco disciplinas para permanentemente estar em processo de aprendizagem. São elas:

- Domínio pessoal ou autocontrole, se traduz na capacidade das pessoas atenderem a si próprias e terem clareza quanto aos seus objetivos. Esta aprendizagem pessoal é a base da aprendizagem organizacional, porque segundo SENGE apud MAXIMIANO (2000, p. 120), as organizações não conseguem aprender mais do que seus integrantes. No entanto, poucas organizações estimulam a autodisciplina. Como resultado, tornam-se enormes repertórios de energia humana e potencial de aprendizagem que não se consegue desenvolver.
- Modelos mentais, que trata de imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo; para SENGE apud MAXIMIANO (2000, p. 120) são crenças, atitudes e percepções a respeito de clientes, produtos, ambiente, funcionário e a outros aspectos da organização. Os modelos mentais transformam-se em hábitos que dificilmente são questionados, muito menos abandonados. O sucesso da organização, no entanto, depende de sua capacidade de enxergar de maneira diferente, mudar costumes e procedimentos arraigados em sua cultura.
- Visão compartilhada: objetivos comuns, aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos. Segundo SENGE apud MAXIMIANO (2000, p. 120), uma visão genuína aceita por todos os membros é uma das chaves para o sucesso da organização.
- Aprendizado em equipe: num ambiente cooperativo, o grupo de trabalho consegue ser mais do que um simples agrupamento de indivíduos. Para SENGE apud MAXIMIANO (2000, p. 120), o potencial de sinergia desenvolve-se, possibilitando ao grupo ser mais inteligente que cada um de seus integrantes

individualmente. Para que a inteligência em grupo se materialize, a cooperação e a interação devem pautar nos grupos organizacionais.

- Pensamento sistêmico, um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos e ferramentas que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo, permite integrar e compreender as demais disciplinas. Para SENGE apud MAXIMIANO (2000, p. 120), é necessário raciocinar de forma sistêmica.

A contribuição principal da quinta disciplina é a arte de enxergar, ao mesmo tempo, a floresta e as árvores, e não apenas conjuntos destas últimas, o que é usual quando se tem visão imediatista.

2.1.2. Cultura organizacional e flexibilidade em prol do conhecimento

Para dar mais ênfase à relação existente entre cultura organizacional, aprendizagem e a flexibilidade exigida dos membros da organização, citam três conceitos de aprendizagem como um processo, apud FLEURY e FLEURY (2000, p. 30):

- Aprendizagem organizacional significa um processo de identificação e correção de erros (ARGYRIS; 1977);
- Organizações que aprendem são organizações capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights* (GARVIN; 1993);
- Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro (SENGE; 2001).

Conclui-se desta exposição que a aprendizagem assemelha-se a um camaleão, ou seja, deve adaptar-se com a velocidade das mudanças. Assim, fica explícita que as empresas necessitam adquirir mais competências para, rapidamente, se adaptarem às exigências do mercado. Isto só será possível se as empresas, dentro de suas organizações, conseguirem gerenciar o conhecimento, e incitar o aprendizado, este como a melhor estratégia de competitividade. A aprendizagem é um processo, com etapas definidas e estruturadas, onde a linha de ação deverá ser a capacitação dos seus integrantes no presente, tendo como base as vivências do passado e com o devido preparo para as ações futuras.

Segundo STEWART (1998), o propósito do conhecimento é fomentar novos conhecimentos, em vez de congelar, difundindo-o ao invés de escondê-lo⁴. Assim, a aprendizagem, antes de procedimentos ordenados, possibilitará que o sistema de gestão esteja em conformidade com o mundo ao seu redor. E, no momento em que o ambiente se transforma em função das diversas interferências (externas) e a empresa se organizar rapidamente sem a necessidade de gerar um novo sistema específico para tal, a empresa não será mais a mesma, ela aprendeu. Dizer-se-à que a empresa tem a capacidade de absorver as novas informações, assimilando-as e, de maneira proativa, conectando-as com a realidade do mercado, sem a necessidade de criação de uma nova estrutura para sua adequação – isto, demonstraria a necessidade de desenvolver competências e capacidades flexíveis, na gestão do conhecimento.

O entendimento sobre aprendizado pode ser compreendido através do conceito de FLEURY e FLEURY (2000), onde na formatação do conceito de competência, dentro das competências técnicas da empresa, para uma estratégia competitiva, consideram os conhecimentos específicos, ou seja, os indivíduos e a empresa que detém informações e conhecimentos, devem utilizá-los e atualizá-los constantemente, aplicá-los na solução de problemas. A disponibilização destes conhecimentos interna e externamente garantirá sua circulação e, por conseguinte, agregará valor a Organização.

FLEURY e FLEURY (2000) procuram estabelecer o conceito de *competência* no contexto de aprendizagem, associando-o ao de estratégia empresarial. Inicialmente conceituam competência como:

A capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso. É a inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. (FLEURY e FLEURY, 2000, p. 19)

Para FLEURY e FLEURY (2000) competência - um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Todos os esforços das organizações, no que se refere à qualidade, produtividade, estratégias e, também, ao aprendizado, de nada valerão se o objetivo final não for a criação de um conjunto de competências que efetivamente possam ser aplicados. Neste sentido, aprender a gerenciar competências (e não somente pessoas), nas organizações é fundamental disseminar o conhecimento entre todos, não ficando à mercê de alguns poucos indivíduos que detenham algum conhecimento.

2.1.3. Capital

STEWART (1998) apresenta uma definição bastante concisa do capital humano. “Quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização”.

Capital Intelectual	É a capacidade de pensar, criar, gerar soluções. Está na área do conhecimento. E a aprendizagem contínua é a chave para o desenvolvimento desse aspecto do capital humano. Uma empresa deverá ser cada vez mais parecida com uma escola, ou até mesmo com o ambiente de pesquisa de uma universidade.
---------------------	---

Para STEWART (1998), a gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Isso se manifesta entre outras coisas, através da reciclagem contínua e da utilização criativa do conhecimento, além das experiências compartilhadas. Por sua vez, requer a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes e, assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa.

Uma vez acondicionados esses elementos, tornam-se parte do capital estrutural da empresa – ou, mais precisamente, seu capital organizacional. Assim, a organização passa a criar condições para o rápido

compartilhamento do conhecimento e crescimento sistemático, diminuindo o tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento.

STEWART (1998) faz menção ao capital social, citando que um ativo empresarial tenha origem social. O aprendizado ocorre em grupos - quando trabalham juntas, as pessoas criam algo que vale mais do que a soma de seus esforços individuais.

2.1.4. Gestão do conhecimento no fenômeno da globalização

Estamos diante de um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral. Fenômenos econômicos e sociais, de alcance mundial, são responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios. A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar. É nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. Pois, aliado a sua gestão faz diferença.

A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas, no contexto de globalização. Termos como "capital intelectual", "capital humano", "capacidade inovadora", "ativos intangíveis" ou "inteligência empresarial" já fazem parte dos termos empresariais, significando variáveis que representam competitividade.

Na evolução histórica, a humanidade visa por valorização do conhecimento, porque este impulsiona o desenvolvimento de técnicas e novos conhecimentos que conduzam ao desenvolvimento de aquisição de novas habilidades e competências empresariais e estruturais.

A aprendizagem organizacional é um fenômeno sistêmico nas empresas dotadas de sistemas cognitivos que elas mesmas desenvolvem e vão sendo impregnados na sua cultura por meio, principalmente, de rotinas ou procedimentos.

2.2 ESTUDO DE CASO: UNIFRA

2.2.1. Histórico Institucional

O Centro Universitário Franciscano pertence à Congregação das Irmãs Franciscanas, fundada na Holanda, em 1835, inspirada no ideal, na regra de vida e na espiritualidade de São Francisco de Assis. As Irmãs Franciscanas, desde sua chegada ao Rio Grande do Sul (1872), atuaram no campo educacional. E, no início do século XX, fundaram a sua primeira escola em Santa Maria - o Colégio

Sant'Anna. Depois de mais de 50 anos dedicados ao ensino de 1º e 2º graus, expandiram sua atuação para o nível superior, criando, em 1955, duas instituições: a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição - FIC e a Faculdade de Enfermagem N. Senhora Medianeira - FACEM. Foram 40 anos em favor da saúde e da educação em Santa Maria até que, em 1996, a FIC e a FACEM transformaram-se em Faculdades Franciscanas - FAFRA, o que trouxe benefícios, como um melhor aproveitamento dos recursos humanos, dos materiais, do espaço físico, e também uma maior integração entre as diversas áreas do conhecimento, propiciando o crescimento da instituição em termos de qualidade e expansão.

No final de 1998, as Faculdades Franciscanas passaram a ser CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO - UNIFRA, o que constituiu um significativo incremento às atividades de ensino, pesquisa e extensão e garantiu autonomia à instituição, possibilitando a expansão do ensino de graduação.

A atualização constante é uma característica do Centro Universitário Franciscano. A cada ano que passa, a infra-estrutura é modernizada para clientes internos e externos, novos cursos vão surgindo e o trabalho relacionado à pesquisa, ao ensino e à extensão torna-se mais sólido e atuante. Atualmente a UNIFRA possui 5 áreas: Área de Artes, Letras e Comunicação, Área de Ciências da Saúde, Área de Ciências Humanas, Área de Ciências Naturais e Tecnológicas, e Área de Ciências Sociais Aplicadas, dentre estas áreas possui: 30 cursos de graduação (atualmente possui 6.100 alunos de graduação), 10 cursos de pós-graduação *latu sensu* em andamento, 14 cursos de extensão em andamento, 1 curso técnico em Enfermagem e 2 cursos de mestrado. No ano de 2005 a UNIFRA completou 50 anos de existência.

2.2.2. A UNIFRA do presente

Sabemos que os caminhos da educação nem sempre são tranquilos. Em geral, estão marcados pela resistência. Por isso mesmo, requer paciência sem limites, muitas vezes retorno ao começo, perseverança e ânimo em um tempo em que a ação educativa é, quase sempre, difícil.

Dessa forma, podemos descrever, em parte, o trabalho pioneiro das irmãs franciscanas no Brasil. Desde o começo, no século XIX, atualidade do momento, louvam-se os anos de luta e de perseverança, protagonizados por essas mulheres que têm, em Francisco de Assis, à origem e o exemplo da sua grandiosa ação educativa.

O Centro Universitário de Santa Maria, além de respeitar a memória pioneira, conduz de forma consciente, crítica e planejada o futuro da Instituição, atento aos elementos essenciais do seu Plano de Desenvolvimento em que se destacam, principalmente, a missão, as metas e os objetivos institucionais.

2.2.3. Missão

Desenvolver e difundir o conhecimento técnico-científico e a cultura em suas múltiplas manifestações, distinguindo-se pela excelência acadêmica na formação de profissionais íntegros e de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano e com o bem-estar social a partir dos princípios cristãos.

2.2.4. Finalidades

O Centro Universitário Franciscano concebe-se e organiza-se como instituição educacional de produção e divulgação do conhecimento, de promoção da cultura e de contribuição no desenvolvimento técnico-científico e social, em consonância com a filosofia franciscana. Tem por finalidades: promover a educação de ensino superior voltada ao exercício da ética e do rigor científico em todas as atividades; contribuir para a formação de profissionais seguramente habilitados à docência e à investigação científica nas diferentes áreas do conhecimento; promover a educação de qualidade para a formação de profissionais críticos e atuantes numa sociedade em constante mudança; produzir e divulgar o conhecimento em suas diferentes formas e aplicações, orientando para a preservação da vida, da responsabilidade e do compromisso com o desenvolvimento da região, estado e país; desempenhar a função prospecção e análise das tendências da sociedade, no exercício de um papel preventivo e colaborador, estabelecendo proximidade entre o que a Instituição realiza e o que a sociedade dela espera.

2.2.5. Princípios

Cultura de justiça, paz e fraternidade; fortalecimento da subjetividade na descoberta dos valores pessoais e institucionais; discernimento para o novo e a mudança; competência profissional qualificada; ética nas relações internas e externas; compromisso com a auto-sustentação; compromisso com a geração do conhecimento e compromisso com o desenvolvimento humano e bem-estar social.

2.2.6. Gestão institucional

A Pró-reitoria de Administração tem responsabilidades de promover, coordenar e acompanhar o desenvolvimento institucional no que se refere aos recursos humanos, patrimoniais, econômico-financeiros e tecnológicos, disponibilizando-os a serviço das finalidades e políticas institucionais.

A análise da realidade é indispensável para a manutenção do controle no impacto das mudanças externas sobre a realidade da educação superior, da qual esta Instituição é parte integrante. Medidas administrativas são necessárias para fazer frente aos reflexos econômicos e aos efeitos produzidos na ampliação da educação superior. São realidades que demandam análise, decisão, ações preventivas e soluções imediatas.

O planejamento e a organização institucional após a transformação em Centro Universitário resultam num considerável aumento de área construída e do número de estudantes, funcionários e professores. A maior evolução, no entanto, não se restringe à estrutura física, mas ao investimento no potencial humano. A construção da identidade institucional e da cultura universitária são a marca mais proeminente da atual Administração da UNIFRA.

A expansão quali-quantitativa da UNIFRA na graduação projeta-se para a pós-graduação. Além de programas de capacitação dos docentes, a destinação de mais recursos de apoio à produção científica e o estímulo à pesquisa deverão se apoiados por uma gestão eficiente dos recursos, o que supõe também o desenvolvimento dos setores administrativos.

A velocidade do progresso tecnológico indica que os investimentos na área da informática deverão crescer para acompanhar essa evolução e atender à educação à distância.

A gestão administrativa e financeira da UNIFRA tem como referência a preservação da qualidade de seu projeto educativo. Sua estrutura administrativa busca equilíbrio na relação custo-benefício de modo a alcançar esse objetivo. A experiência gerencial, sempre cautelosa no que se refere aos aspectos financeiros, permite concluir que os recursos são muito bem aplicados no mais nobre investimento: a educação.

3 MÉTODO

A pesquisa, de caráter exploratório, descritiva e qualitativa, foi realizada com 25 docentes e 24 funcionários da UNIFRA. Face às características do estudo, considerou-se a entrevista como sendo o melhor instrumento para a coleta de dados.

4 RESULTADOS

Este item apresenta a análise dos resultados encontrados na pesquisa realizada.

4.1. DOCENTES

Segundo a pesquisa percebe-se que dos docentes da UNIFRA, 64% são do sexo feminino, e sua faixa etária é diversificada, pois 36% possuem mais de 50 anos, 24% entre 41 e 50 anos, 20% entre 21 a 30 anos e o mesmo percentual de 31 a 40 anos. Quanto ao grau de instrução, segundo o relatório 2004/ UNIFRA, 13% são doutores, 64% são mestres, 14% são especialistas e 9% são apenas graduados, sendo que 40% do total dos professores trabalham a menos que 3 anos na Instituição. É importante acrescentar que, do total do corpo docente da UNIFRA, uma percentagem significativa são professores aposentados, revelando uma importância expressiva no reconhecimento e na consolidação da própria Instituição, uma vez que são professores que já acumularam experiências no campo do ensino e no setor administrativo.

A pesquisa demonstra que, a UNIFRA possui uma estrutura física apropriada, assim como, os materiais e equipamentos disponíveis para atender a necessidade da docência. Pois, em torno de 84% consideram positivas as condições de trabalho na instituição.

4.2. FUNCIONÁRIOS

A pesquisa identifica que, entre os funcionários da UNIFRA, 83% são do sexo feminino, 58 % estão na faixa etária de 21 a 30 anos, 25% entre 41 a 50 anos e 17% entre 31 a 40 anos. Também, 50% desses funcionários da instituição possuem 3º grau completo, 29% são especialistas e 17% estão com o 3º grau

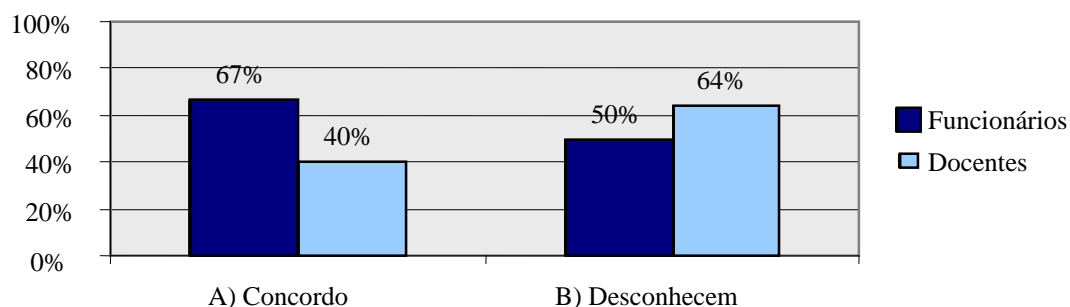
incompleto, e apenas 4% tem 2º grau completo. Isso demonstra que, os funcionários da instituição possuem instruções apropriados para desempenhar as suas funções administrativas. Cerca de 58% trabalham a mais de 3 anos. É importante ressaltar que os técnicos administrativos da UNIFRA, possuem uma ótima qualificação profissional para o cargo assumido.

Na opinião dos funcionários a estrutura física da UNIFRA é apropriada para 96%, já em relação aos materiais e equipamentos disponíveis para atender a necessidade de trabalho, as condições de higiene e limpeza no ambiente de trabalho, e quanto a boa qualidade dos materiais e equipamentos disponíveis, em torno de 90% dos funcionários concordam que são boas. Percebe-se com isso que a Instituição disponibiliza de uma ótima infra-estrutura, proporcionando boa qualidade no ambiente de trabalho e nas tarefas realizadas.

4.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

No gráfico I, A)⁵ percebe-se que 67% dos funcionários já ouviram falar sobre GC, enquanto os professores, apenas 40%, então percebe-se que esses dados são de importância relevante, pois os docentes pelo seu grau de instrução, deveriam ter plenos conhecimentos sobre a GC, devendo fazer parte do seu conhecimento obrigatório, pelo fato de serem os responsáveis pela divulgação do conhecimento, como isso não foi identificado, deve-se estudar e criar mecanismos para sanar essa divergência. No entanto, os docentes por desconhecerem o assunto, também com 52% desconhecem a aplicação da GC na UNIFRA, enquanto os funcionários, 42% concordam que é aplicada.

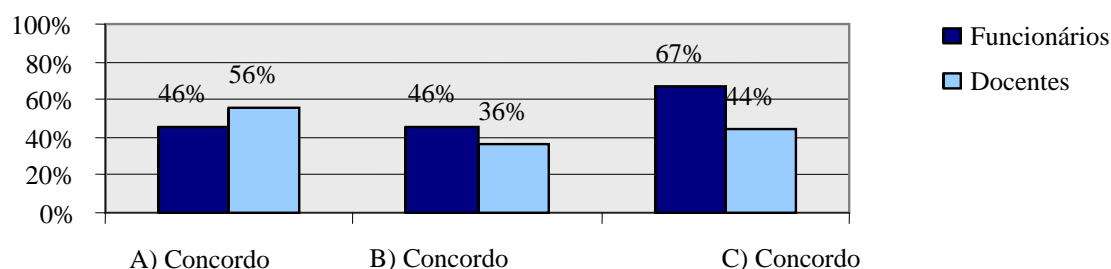
Gráfico I: Gestão do Conhecimento



Fonte: Autores

B)⁶ no que se refere a existência de um setor responsável pela GC, 64% dos docentes e 50% dos funcionários desconhecem a existência do mesmo. Os docentes por desconhecerem o assunto GC, num percentual de 64% também desconhecem a necessidade de aprimoramento da GC na UNIFRA, enquanto os funcionários, 67% concordam com a necessidade de aprimoramento da GC aplicada na instituição. Com isso verifica-se a necessidade da criação de um setor responsável pelo gerenciamento da GC, com a finalidade de desenvolver e difundir o assunto em questão.

Gráfico II: Compartilhamento do Conhecimento X Aprendizagem Organizacional

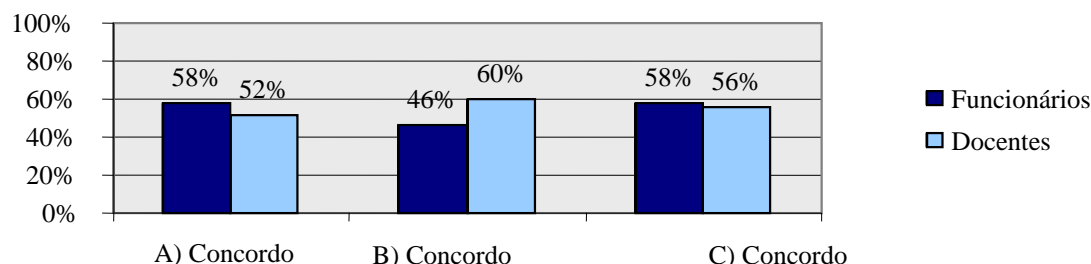


Fonte: Autores

No gráfico II, A)⁷ quanto ao compartilhamento do conhecimento e experiências no ambiente de trabalho, os funcionários 46% concordam e 42% não concordam e os docentes 56% concordam, percebe-se que os docentes compartilham melhor o conhecimento, B)⁸ quanto ao compartilhamento de conhecimentos específicos, os funcionários 46% concordam e 30% desconhecem e os docentes 36% concordam e 36% desconhecem, percebe-se que os funcionários e os docentes estão divididos em sua opinião, pois parte concordam e outra não concordam; C)⁹ quanto a identificação da aprendizagem organizacional na UNIFRA, os funcionários 67% concordam e os docentes 44%, e quanto ao estímulo a essas ações, os funcionários 63% concordam e os docentes 48%, percebe-se que os funcionários identificam melhor a existência da aprendizagem organizacional na instituição e são estimulados para ações de aprendizagem, enquanto os docentes não identificam com tanta intensidade e também acreditam que não são estimulados para ações de aprendizagem organizacional.

Quanto a realização da avaliação institucional, os funcionários 96% concordam e os docentes 80%, nota-se que a maioria dos funcionários e docentes estão satisfeitos com a avaliação institucional realizada, e quando ocorre é realizada da melhor forma, os funcionários 71% concordam e os docentes 48%, então, os funcionários concordam em maior parte e os docentes concordam parcialmente e, em relação aos critérios de cargos internos, os funcionários, 75% desconhecem e os docentes 64%, ou seja, ambos desconhecem esses critérios.

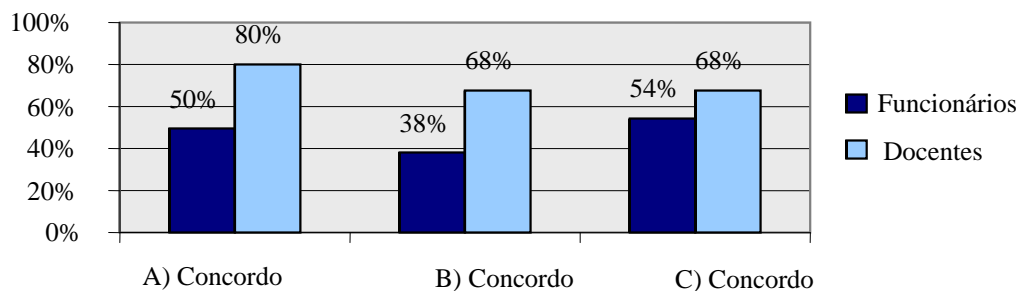
Gráfico III: Feedback, Oportunidade de Desenvolvimento e Treinamento



Fonte: Autores

No gráfico III, A)¹⁰ quanto ao feedback de seu trabalho, dos funcionários 58% concordam e 52% dos docentes, portanto percebe-se que é realizado o feedback aos seus servidores, B)¹¹ quanto a oportunidade de desenvolvimento profissional, os docentes 60% concordam, enquanto os funcionários apenas 46% concordam, ou seja, os docentes percebem melhores oportunidades de desenvolvimento. C)¹² e ambos concordam em torno de 60% que recebem treinamento necessário para desempenhar suas atividades.

Gráfico IV: Capacitação e Informação



Fonte: Autores

No gráfico IV, A)¹³ quanto ao estímulo para desenvolvimento próprio, os funcionários 50% concordam, enquanto os professores 80%, isso significa que se deve dar um estímulo maior aos funcionários, B)¹⁴ quanto as capacitações atingem os objetivos, os funcionários apenas 38% concordam e 46% não concordam, enquanto os docentes 68% concordam, portanto mais um item que os docentes salientam maior grau de satisfação, C)¹⁵ quanto a informação de assuntos relacionados ao trabalho, os funcionários 54% concordam e os docentes 68%, a comunicação interna é satisfatória, os funcionários 38% concordam, e os docentes 52% concordam, sugere-se uma avaliação aprofundada de como a instituição pode melhorar a comunicação interna, satisfazendo plenamente seu capital intelectual.

5 CONCLUSÃO

Considerando o estudo de caso desenvolvido, e tendo como base a fundamentação teórica levantada, pode-se concluir que os funcionários são mais jovens do que os docentes, predominando o sexo feminino, não sendo identificados jovens com menos de 20 anos de idade, e havendo uma grande diferença entre o grau de instrução dos funcionários e docentes, embora o grau de instrução dos funcionários seja relativamente menor, salienta-se que estão com alto nível de instrução para o cargo que ocupam. A pesquisa revelou que a UNIFRA consegue manter seu capital intelectual por um bom período de tempo, podendo ser considerado um indicador favorável de satisfação. Na opinião dos funcionários e docentes, a Instituição está com uma excelente estrutura física, com materiais adequados, de boa qualidade e com ótimas condições de higiene e limpeza em seu ambiente de trabalho, confirmando o grau de excelência na sua infra-estrutura.

Observou-se que os funcionários possuem maior conhecimento sobre a GC, mas não concordam que ela é aplicada, enquanto os docentes pouco ouviram falar, portanto desconhecem o assunto, e ambos desconhecem a existência de um setor responsável pelo gerenciamento da GC, com isso acreditam que há necessidade de criação de um setor responsável pelo gerenciamento da GC com a finalidade de desenvolver e difundir o assunto em questão, para todo capital humano da UNIFRA. Verifica-se que esses dados são de relevante importância, pois os docentes pelo seu grau de instrução, deveriam ter plenos conhecimentos sobre a GC, devendo fazer parte do seu conhecimento obrigatório, pelo fato de serem os responsáveis pela divulgação do conhecimento, como isso não foi identificado, deve-se criar mecanismos para sanar essa divergência.

Na identificação da aprendizagem organizacional e ao estímulo a essas ações, percebe-se que os funcionários identificam melhor a existência da aprendizagem organizacional na instituição e são estimulados para ações de aprendizagem, enquanto os docentes não identificam com tanta intensidade e também acreditam que não são estimulados para ações de aprendizagem organizacional.

Em relação aos pontos fortes, ambos concordam que quando identificados os mesmos são salientados, em relação aos pontos fracos sugere-se criar procedimentos de acompanhamento para o saneamento dos mesmos junto aos funcionários, e deve-se manter e incrementar esse acompanhamento junto aos docentes, percebendo assim, que é realizado o feedback aos seus servidores. Os docentes percebem melhores oportunidades de desenvolvimento profissional em relação aos funcionários, e ambos concordam em sua maioria que recebem treinamento necessário para desempenhar suas atividades, significa que a instituição está empenhada na qualificação e na excelência na realização do trabalho. Sugere-se que a instituição crie estímulos aos funcionários, no que refere-se ao desenvolvimento próprio e as capacitações. Conclui-se em relação a informação de assuntos relacionados ao trabalho, as mesmas são satisfatórias para os docentes e funcionários, enquanto a comunicação interna para ambos deve ser melhorada, assim sugere-se uma avaliação aprofundada de como a instituição pode melhorar ainda mais a comunicação interna, para satisfazer com plenitude os anseios de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, v.69, n.3, p. 99-109, May/Jun. (t: 808). 1991.

- ARANTES, Nélío. *Sistemas de Gestão Empresarial*: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas. 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, MTL. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas. 1997.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas técnicas para o trabalho científico*. 13. ed. Porto Alegre: [s. ed.], 2004.
- GARVIN, D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. Jul/Aug. (t861). 1993.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas. 1996.
- KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano*. São Paulo: Editora Atlas. 2001.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas. 2000.
- Relatório 2004**/ Centro Universitário Franciscano – Sanra Maria: UNIFRA, 2004.
- SENGE, Peter M. *Quinta disciplina: arte e prática da organização que apreende*. 8. ed. São Paulo: Editora Best Seller. 2001.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 8 ed. São Paulo: Editora Campus. 1998.
- TERRA, José Cláudio C., Dr. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. Biblioteca Terra Fórum Consultores. Pesquisado em 09/05/2006, p. 1, www.terraforum.com.br.
- UNIFRA, *50 Anos da Educação Brasileira*. 1955 – 2005.

¹ P & D: Pesquisa e Desenvolvimento

² Atualmente, no Brasil, percebe-se que há um aumento significativo na oferta de cursos de ensino superior. Autorização de cursos de ensino superior, pelo MEC: No ano de 2002 obteve-se um total de 1132, destes 6 em Públicas e 1126 em Privadas, no ano de 2003 obteve-se um total de 531, 3 em Públicas e 528 em Privadas e no ano de 2004 obteve-se um total de 710, todas implantadas nas Instituições Privadas. (informação oral - Em palestra proferida por Orlandi Pilati – MEC/SESu/DESUP– XVI ENANGRAD – Belo Horizonte – MG - agosto 2005).

³ GC: gestão do conhecimento

⁴ Projetos bem sucedidos são concebidos para resolver problemas. O conhecimento produzido pelo projeto, também contribui para o capital intelectual da organização. Assim, o valor da empresa está no seu conhecimento do mercado e da cadeia produtiva, e não em prédios e equipamentos. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar sistemas de especialistas não irão proporcionar informações úteis se as mudanças nessa área de conhecimento forem muito rápidas – ou se os criadores desses sistemas não puderem encontrar especialistas dispostos a ensinar o que sabem. Informação e conhecimento são essencialmente, criações humanas, e nunca serão capazes de administrá-los se não levar em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental

⁵ Você já ouviu falar sobre Gestão do Conhecimento?

⁶ Na sua opinião existe um setor responsável pelo gerenciamento da Gestão do Conhecimento?

⁷ A Instituição estimula o compartilhamento do conhecimento e experiências dentro do ambiente de trabalho?

⁸ O compartilhamento de conhecimento específicos é realizado?

⁹ Na sua opinião, a aprendizagem organizacional é identificada na UNIFRA?

¹⁰ Você tem feedback do seu trabalho?

¹¹ Você percebe oportunidade de desenvolvimento profissional na UNIFRA?

¹² Você recebe treinamento necessário e, formal e/ ou informal (do seu gestor, colegas) para desempenhar suas atividades?

¹³ Você é estimulado a buscar alternativas de desenvolvimento por conta própria?

¹⁴ As capacitações oferecidas aos professores e funcionários são proveitosas e atingem seus objetivos?

¹⁵ Você é informado sobre os assuntos da instituição que se relacionam com seu trabalho?

